Objasnite što je to upravljanje operacijama u organizaciji.

- Planiranje, kontrola, koordinacija resursa s ciljem podupiranja i olakšavanja proizvodnih procesa
- Smještaj proizvodnih postrojenja
- Kapaciteti proizvodnje
- Trošak rada
- Transport
- Upravljanje zalihama
- Osiguranje kvalitete
- Matematičke formule; linearno programiranje, statističke metode, analiza odlučivanja,

Učenje i krivulja iskustva

- model životnog vijeka organizacije...
  - sazrijevanje organizacije, stjecanje iskustva
- organizacijsko učenje
- sustavno smanjivanje broja radnih sati, potrebnih za proizvodnju jednog proizvoda
  - Efekt učenja
  - "krivulja iskustva"- utvrđeno da postoji u industrijama gotovo svih tipova
  - Smanjenje broja sati--- smanjenje troška
    - *vrlo poželjno*

Izračun vremena potrebnog za proizvodnju jednog primjerka proizvoda.

$$T_n = T_1 n^{-a}$$

- Tn- vrijeme potrebno da se proizvede ***n***-ti po redu primjerak
- T1- vrijeme potrebno da se proizvede ***prvi*** primjerak
- n- redni broj primjerka
- a- indeks stupnja povećanja produktivnosti tijekom učenja

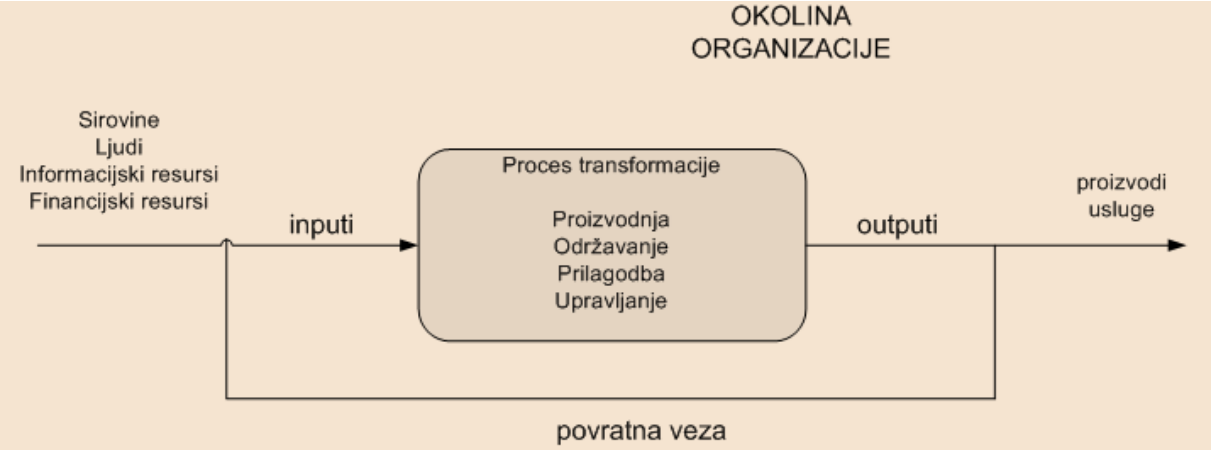
Modeli gledanja na organizaciju.

- Mehanički model organizacije
    - Jednostavni model stroja:
        - (ulaz-prerada-izlaz)
    - determinizam u funkcioniranju
- Biološki model shvaćanja organizacije
    - Organizacija prolazi kroz faze poput živog bića-
        - rađanje, odrastanje, zrelost, starenje, smrt
        - evolucija i dr. koncepti
- Sustavski pristup
    - Organizacija kao sustav

Organizacija kao sustav.

- Organizacija kao sustav -
- Organizacija je kolekcija ljudskih potencijala i materijalnih resursa koja:
        - razmjenjuje i procesira informacije,
        - transformira fizičke objekte i
        - odlučuje sa svrhom ostvarenja svojeg cilja, a s obzirom na okolinu
    - ima podsustave
        - mogući podsustavi: odjeli, organizacijske jedinice...
        - informacijski podsustav
        - (Katz, Kahn) podsustavi organizacije: proizvodnja, održavanje, prilagodba, potpora, upravljanje
            - production, maintaince, addaptive, supportive, managerial

Podsustavi organizacijskog sustava (Katz, Kahn). Nacrtajte.



Sustavski pristup - tri razine sagledavanja stvarnosti.

Sistemska struktura

Obrasci ponašanja

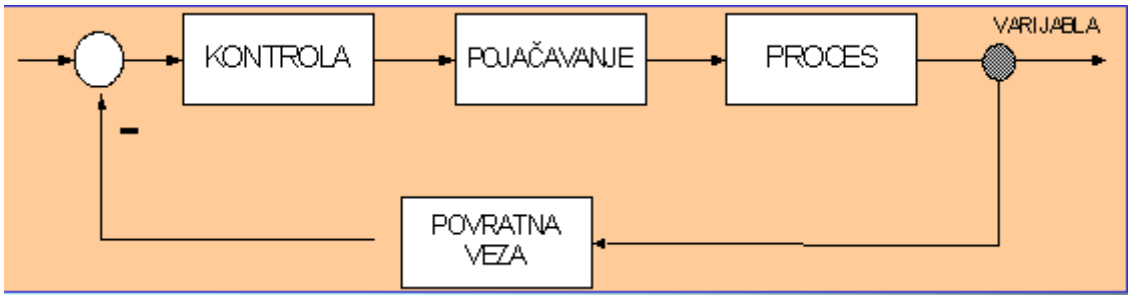
Događaji

ili ovo gore ili

- Događaji
- Obrasci ponašanja-
    - dugoročniji trendovi, odgovori na duži rok
    - generalizacija na temelju događaja
    - Uzorci ponašanja: rast, oscilacija...
        - Sustavska struktura-
    - tu su *uzroci* određenih obrazaca ponašanja
    - struktura- ne znači prikaz statičnog dijela
    - Strukturalna objašnjenja

(Na slici je sistem a na tekstu je sustav, sta ja znam jbt)

Upravljanje sustavima.



- usporedba sa željenim rezultatom-
  - korekcije na ulazu sustava
- povratna veza (PV)- temeljno obilježje ove strukture
  - negativna PV ((-) razlika stvarnog i željenog ishoda)
  - vraća se na ulaz, uravnotežuje
- upravljanje sustavima, stabilna ravnoteža

Dinamika sustava.

- logički simulacijski model nekog realnog dinamičkog sustava
  - Organizacija ili dio organizacije
- promjena značajnih varijabli u vremenu
  - Organizacijske varijable i njihov međusobni utjecaj
    - koje var. su značajne, kako utječu...
  - Analiza ponašanja sustava
  - Ponašanje u vremenu neke značajne varijable ?
- sustav (organizacijski)
- Izrada modela sustavske dinamike:
- *Formuliranje organizacijskog **problema** kojeg rješavamo (utjece na ovoga dolje)*
- *Oblikovanje dinamičke **hipoteze** o uzrocima problema (utjece na ovoga dolje)*

- *Oblikovanje simulacijskog računalnog **modela** (utjece na ovoga dolje)*
- ***Testiranje** modela (ponašanje sustava) (utjece na ovoga dolje)*
- *Dizajniranje i ocjenjivanje **smjernica za poboljšanje** (utjece na ovoga gore)*

Učeća organizacija.

- Sve organizacije uče, premda →
- *Učeće organizacije*
    - Učenje u fokusu svih aktivnosti u organizaciji
    - Ove organizacije uče brzo
- Senge, P. - discipline učeće organizacije:
    - *Sustavsko razmišljanje*
    - *Osobno usavršavanje*
    - *Identifikacija tzv. mentalnih modela*
    - *Izgradnja zajedničke vizije*
    - *Timsko učenje*
-
    - a) prikupljanje podataka iz okoline, *skeniranje* okoline
    - b) shvaćanje da postoji *gap* između postojećeg i željenog stanja organizacijskih ostvarenja
    - c) napori u vezi mjerenja ostvarenja, kvantitativne mjere
    - d) podupiranje eksperimentalnog pristupa, potpora isprobavanju novih pristupa

Generičko i adaptivno učenje.

- 1. *adaptivno učenje.* Onaj koji uči, jednostavno odgovara ili reagira pri podražaju situacije
    - Pojedinac ne zna koji su uzročni odnosi u pozadini situacije. Kod *adaptivnog učenja* karakteristika je jednostruki krug učenja *(C. Argyris, 1995)*
    - Ovo učenje ne djeluje na mentalne koncepte (modele, pretpostavke, stavove) donositelja odluke
- 2. *manipulativno odnosno generičko* učenje
    - Ova druga vrsta učenja je aktivno učenje. Ovdje je prisutan uvid, mijenjanje pretpostavki... novi način gledanja na svijet onih koji odlučuju

Mentalni modeli zaposlenika.

- discipline učeće organizacije (Senge):
    - sustavsko razmišljanje, osobno usavršavanje, mentalni modeli, izgradnja zajedničke vizije, timsko učenje
- osobitost svakog pojedinca
    - psihološki koncept, "mišljenje koje stoji iza aktivnosti...", predodžbe, stavovi o osobama, određenim pojavama...
- Mentalni modeli utječu na
    - percepciju, zaključivanje, odlučivanje, djelovanje..
- mogu se mijenjati-
    - Uloga učenja- naprednije vrste; tzv. "scenario analize"
    - (ne)uspjeh odlučivanja, djelovanja-
    - "zatočenici vlastitog načina razmišljanja"...
    - Promjena mentalnih mapa pojedinaca →

- značajni uspjeh..., rješavanje ranije nerješivih problema... nove paradigme
- Mentalni modeli -
- Pretpostavke, slike o sebi, drugim ljudima, događajima...
- Razlike između pojedinaca- iskustvo jedinstveno
- Značajno kod oblikovanja odnosa (kultura, klima); kod funkcioniranja radne zajednice
- *Npr. Shell* planiranje- eksperimenti s mentalnim modelima

Što je to organizacijski razvoj? Navedite definiciju i kratko opišite.

- Organizacijski razvoj je planirana organizacijska promjena koja se ostvaruje kako bi organizacija rasla i poboljšala svoje performanse *(Beer, 1980; McLean, 2006)*
- Organizacijski razvoj predstavlja planirani napor, vođen s vrha i raširen u organizaciji, a usmjeren prema povećanju organizacijske učinkovitosti i dobrobiti *(Beckard, 1975)*
- doktrina *odgovornog napretka* treba ujediniti vlade, korporacije i druge interesne skupine da zajednički optimiziraju elemente globalnog uspjeha:
  - *gospodarski razvoj, tehnološke inovacije, kulturna raznolikost i ekološka održivost*

Razlika između organizacijskog rasta i organizacijskog razvoja?

- Rast organizacije može se definirati iz dvije perspektive:
  - *a) rast kao povećanje veličine i drugih kvantitativnih pokazatelja*
  - *b) proces uspješnih organizacijskih promjena, poboljšanja (Penrose, 1995)*
- organizacijski razvoj traga za "pravim" intervencijama radi poboljšanja performansi,

        - od kojih su neke usmjerene na strukturu, procese, tehnologiju
- rast i razvoj-
    - iskorištavanja postojećih resursa i razvoja novih resursa
    - povezanost s konceptom organizacijskog učenja
- izgradnja modela organizacijskog razvoja

Preduvjeti razvoja i zadaci razvoja.

dude what? Gdje to pise

Koji su uzroci organizacijskih sukoba?

- Uzroci sukoba -
    - suprostavljeni interesi
        - npr. nacionalni interesi (resursi...), poslovni interesi
- Podjela sredstava u organizaciji
    - često su želje prevelike, a su sredstva uvijek limitirana
- Međuovisnost i povezanost zadataka
- Različitost ciljeva
    - i pojedinaca i organizacijskih jedinica
- Različite percepcije i vrijednosti pojedinaca
- Osobni stil, obrazovanje- razlike
- Nedovoljna (nezadovoljavajuća) komunikacija u organizaciji

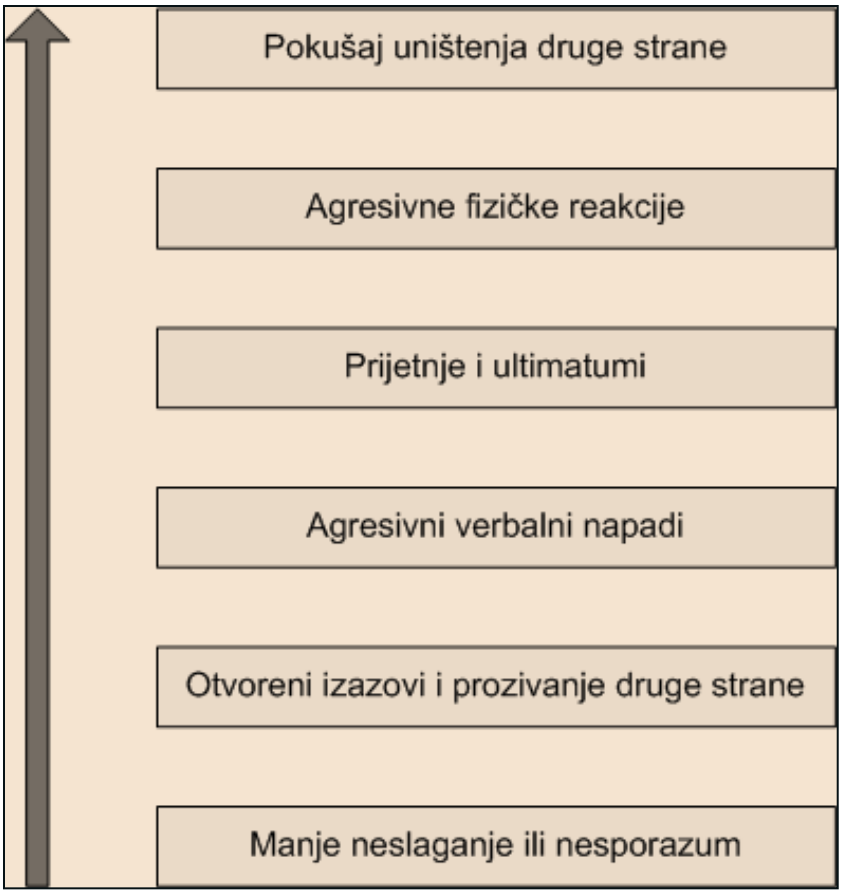
Koje vrste organizacijskih sukoba poznajete?

- Horizontalni i vertikalni sukob

- pojedinci i organizacijske cjeline

- Hodge, B. i Antony, W. klasificiraju sukobe:
  - *INTRAPERSONALNI SUKOB*
    - Nerješavanje → frustracija i dr.
  - *INTERPERONALNI SUKOB*
    - Neriješen, pothranjuje druge sukobe
  - *INTRAGRUPNI SUKOB*
    - Sukob uloga
    - Sukob rezultata
    - Sukob interakcija
  - *INTERGRUPNI SUKOB*
    - Funkcijska područja, formalne i neformalne grupe, poduzeća

Faze u razvoju sukoba.



Pozitivni i negativni učinci sukoba.

- Među negativna obilježja sukoba spadaju
  - Privremeno ili stalno narušavanje funkcioniranja poduzeća
  - Skreće se pozornost s organizacijskih na vlastite ciljeve
  - Kod rješavanja sukoba dominiraju emocije umjesto razuma
  - Negativne posljedice za pojedince

  - Među pozitivna obilježja sukoba spadaju
  - Poticanje kritičke analize
  - Motiviranje ljudi
  - Veća predanost timu
  - Otklanjanje prikrivenih sukoba
  - Organizacijske promjene

Objasnite pojam organizacijske kulture.

- Organizacijska kultura-
  - Shvaća se kao jedna dimenzija interne (unutrašnje) okoline organizacije
    - Organizacijska kultura -
  - skup zajedničkih (dijeljenih) pretpostavki, vrijednosti, normi koje identificiraju:
    - što organizacija smatra važnim
      - npr. društvo znanja u RH...
    - kako se zaposlenici, uključujući menadžere, trebaju ponašati

Uloga organizacijske kulture.

- Lideri, menadžeri →
- prepoznati da li/kada organizacijska kultura podržava određeno poželjno ponašanje-
    - Npr. značaj obećanja, zadane "riječi", odnos prema vlasništvu organizacije, komuniciranje i sl.
    - ponekad potrebno preoblikovanje org. kulture
        - Org. kultura
    - stvaranje radne atmosfere koja određuje što je značajno i prihvatljivo
- Org. kultura
    - zadaća/uloga socijalizacije-

za nove članove organizacije, kako se trebaju ponašati

Objasnite Scheinov model razina organizacijske kulture.

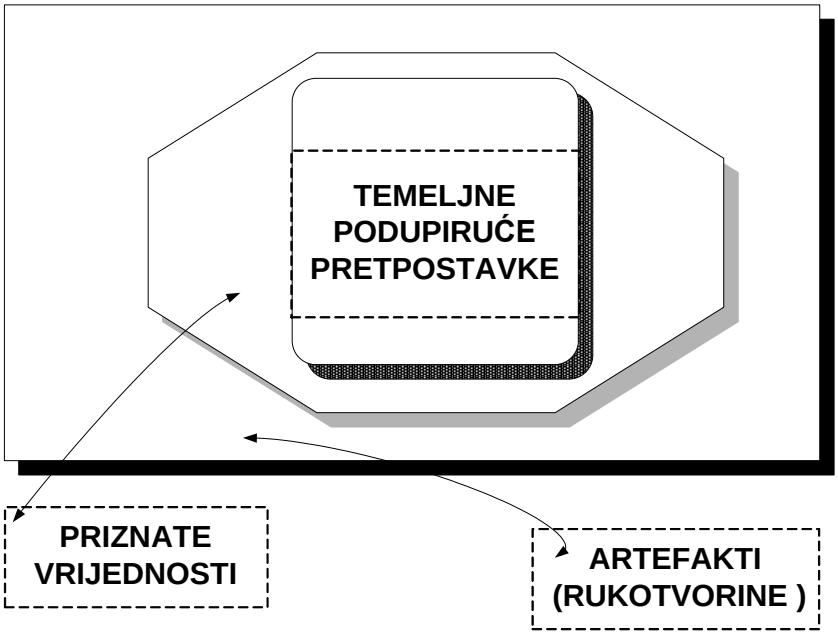
Tzv. Schein-ov model

udaljenije od središta-

uočljivije za vanjske promatrače

Artefakti (1. razina)- uočljivi su, ali to ne pomaže drugima (konkurentnost)

transparentnost...



Vrijednosti i vjerovanja kao sastavni dio organizacijske kulture.

- Vrijednosti-
    - koje zaposlenici prihvaćaju i na koje se svjesno pozivaju kada donose odluke
    - preferencije za određeno ponašanje; kako ljudi komuniciraju, objašnjavaju, racionaliziraju...
    - etički i moralni kodeks, stavovi
        - Primjer glavnih, ključnih vrijednosti (W.L. Gore):
    - Pravednost, Opredjeljenje, Sloboda, Pravilo "waterline"-
        - (*p. waterline*- oko odluka važnih za kompaniju zaposlenici se moraju konzultirati međusobno)
- Vrijednosti raširene u (širem) društvu-
    - trebaju biti u skladu s vrijednostima u organizaciji !
    - Društvo znanja (npr.)

Učenje kulture kod zaposlenika.

- Kroz priče
    - Sugestije oko ponašanja...
- Kroz rituale (običaje)
- Materijalne simbole-
    - (uredi, automobili, telefoni)
- Jezik (skraćenice karakteristične)
    - ICT svijet obiluje karakterističnim skraćenicama, izrazima; vojska također
    - Org. kultura predstavlja i sintezu subkultura
    - Sub-grupe kreiraju svoje inačice

Navedite vrste ciljeva organizacijskog projektiranja.

- **Vrste ciljeva projektiranja:**
  - Opći ciljevi
    - glavni pokazatelji uspješnosti organizacije (ROI,...)
  - Pojedinačni (parcijalni) ciljevi
    - Rješavanje pojedinih problema u organizaciji
  - Posebni (specifični) ciljevi

npr. uspostaviti novu organizacijsku jedinicu

Poticaj i izvori poticaja za projektiranje organizacije.

- **Poticaji projektiranja:**
  - Unutarnji, vanjski
  - Organizirani, spontani
- Organizirani-
  - iz samih poduzeća ili izvana od strane organiziranih sustava (državne uprave, sindikata,...)– mijenjati organizaciju i sl.
- Spontani-
  - Inicijative (pojedinaca) za promjene

Navedite i opišite dva temeljna pristupa organizacijskom projektiranju!

- (A) **Planski pristup rješavanju** organizacijskih problema
    - Preventivnog karaktera
    - Usmjeren prema budućnosti; pro-aktivno djelovanje, stalna analiza
    - Organizacijski planovi

        - Znanstvena metodologija
        - Preduvjeti, priprema za promjene
- (B) ***Ad hoc* pristup**
        - Rješavanje problema onda kad se pojavi
- (C) *Ostali pristupi-*
        - izvode se iz temeljnih

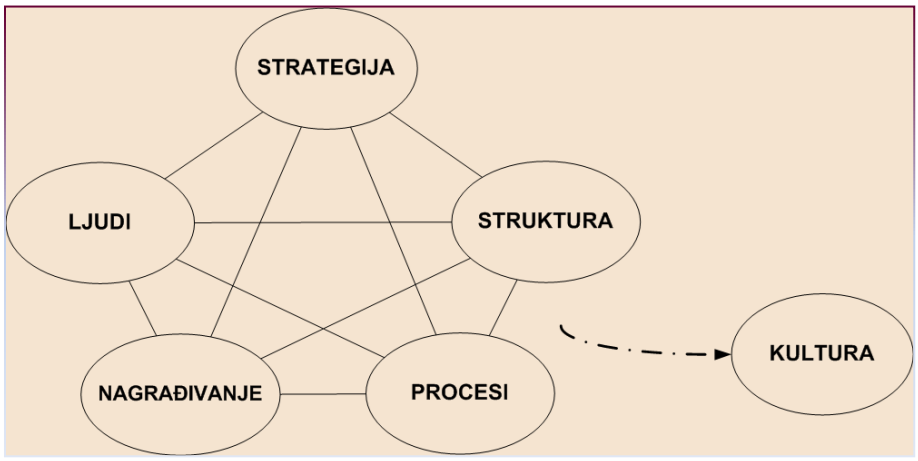
O kojim faktorima ovisi izbor pristupa organizacijskom projektiranju?

- *ad-hoc* pristup
        - Rješavanje problema (tek) nakon njihove pojave
        - Često zakašnjele intervencije
- Ako *ad-doc* "filozofija" dominira →
    - prepuštenost činiteljima-
        - vanjskim i unutarnjim
        - tzv. intervencije, često improvizacija
    - neorganiziranost; dopustivo samo kao povremena pojava
- Tzv. nesustavni *ad-hoc* pristup
    - dogmatski (vjerovanje u koje ne sumnjamo), prakticistički (iskustveni), formalistički (~ važan je samo pravi oblik rješenja)

Nabroji i opiši tri temeljna aspekta u tretmanu organizacijskog projektiranja (Buble).

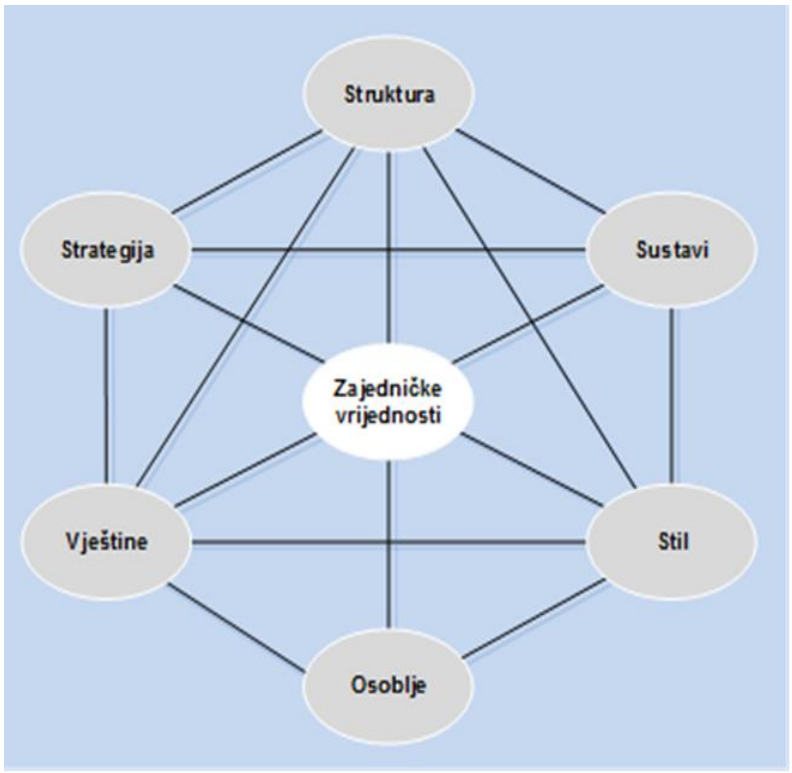
idk dude

Navedite i opišite sastavnice tzv. Modela zvijezde (Galbraith).



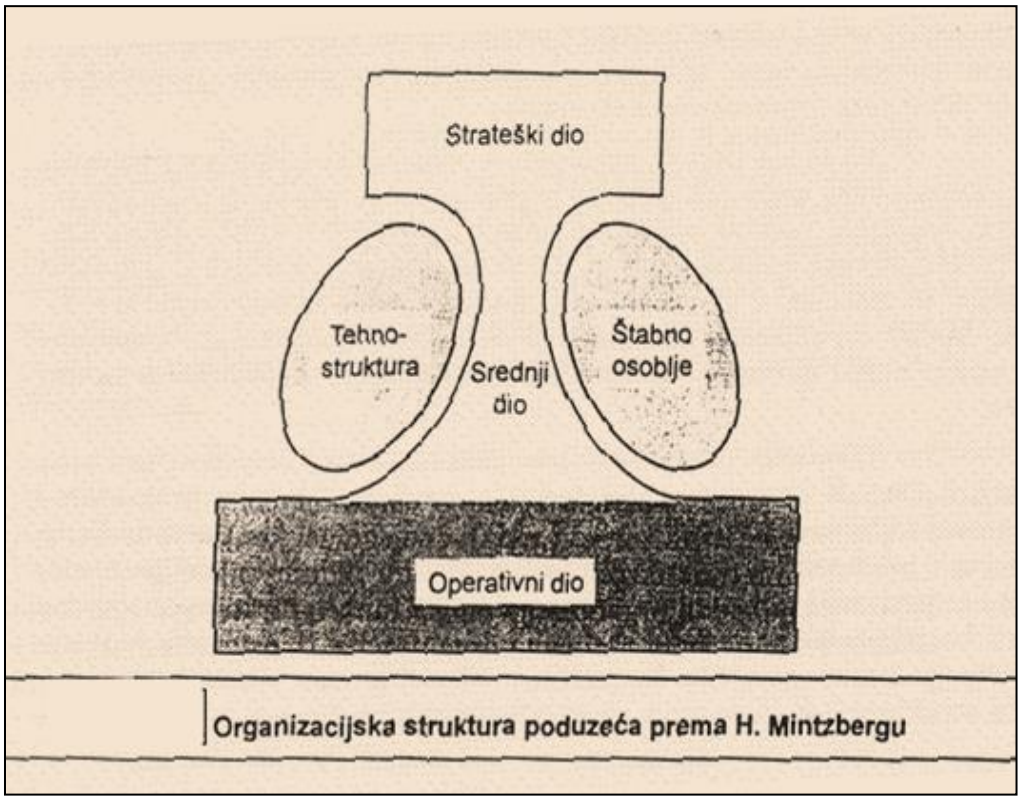
- „model zvijezde" (Galbraith) za projektiranje organizacije, s utjecajem na pet varijabli:
    - Formuliranje dizajna kroz ove sastavnice -
    - omogućuje liderima i utjecaj na ponašanje zaposlenika/organizacije tj. utjecaj na organizacijsku kulturu

Koje druge organizacijske modele poznajete? Model 7S?



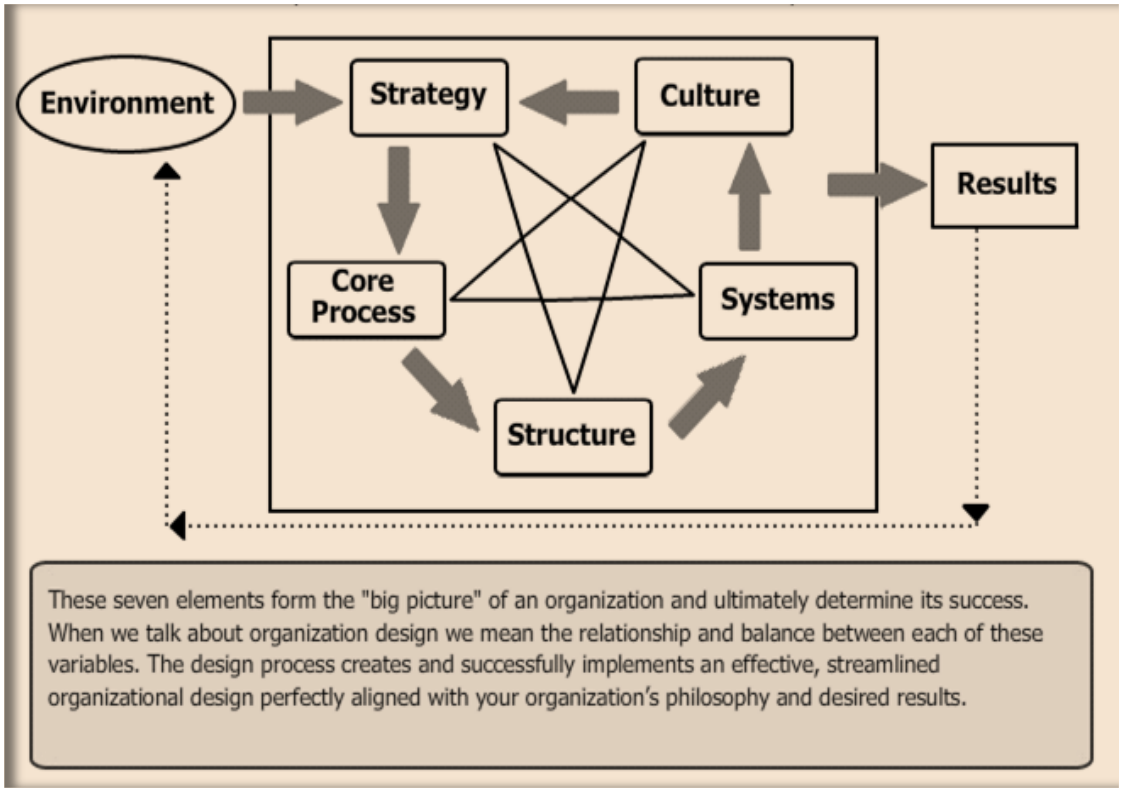
- Model 7s (McKinsey & Company) naziv je dobio po svojim elementima (eng. *strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values*)
- Za razliku od modela „5-star“, kojega promovira Jay Galbraith, ovaj okvir za redizajn fokusira značaj organizacijske kulture odnosno sustava vrijednosti u organizaciji
- produktivne organizacijske promjene nisu i ne mogu biti samo pitanje strukture, nije dovoljno razmatrati interakciju strategije i strukture

Organizacijska struktura poduzeća prema Mintzbergu.



- Struktura-
- *(Mintzberg)*
    - Operativni dio- izvršni radnici
- Strateški dio- *top management*
- Središnji dio- *middle management*
- Tehnostruktura- stručnjaci
- Stožerni dio- pomoć linijskom menadžmentu

Metodologija za redizajn organizacije prema Centru za organizacijski dizajn?



- *The Center for Organizational Design*
- metodologija za *redizajn organizacije*- transformacijski model koji uvažava utjecaj 7 čimbenika:
- Okolina organizacije, Strategija, Glavni (core) procesi, Struktura, Sustavi (povezanih skupina aktivnosti i zadataka), Kultura organizacije, Rezultati
- Proces redizajna- u deset koraka
- Prilagodba procesa obzirom na sektor kojemu organizacija pripada

Faze u redizajnu prema Centru za organizacijski dizajn.

- 1. Faza- *Određivanje smjera*
  - Koraci:
    - educiranje vodstva o promjenama i o metodologiji, procjena poslovne situacije,

- uspostava okvira za reinžinjering (alokacija resursa, vrijeme, troškovi), pridjeljivanje zadataka glavnim ljudima (koordinacijski odbor)

- 2. Faza- *Redizajn*
  - Koraci:
    - razvijanje svijesti o promjenama kod nižih org. razina, formiranje tima koji će operativno provoditi reinžinjering, analiza organizacije (*prema 7 čimbenika*), izrada smjernica za provedbu redizajna

3. Uvođenje promjena i procjena

Četiri faze u projektiranju organizacije po M. Bubli.

- (1.) Pokretanje postupka projektiranja
  - Definiranje ciljeva, zadataka, potrebnih resursa projektiranja (dizajniranja, redizajna)
    - potrebnog vremena, kadrova, sredstava i dr.
  - Identificiranje problema i definiranje zadatka, opća priprema
  - Procjena očekivanih efekata, učinaka
  - Odluka na kraju 1. faze: ići dalje ili ne...
- (2.) Istraživanje organizacije
  - *(treba doći do spoznaja o postojećoj organizaciji)*
  - Definiranje metodike/metodologije istraživanja
    - Korištenje primjerenih metoda
  - Provođenje istraživanja
    - Istraživanje (strukture, procesa, resursa...)
    - Snimanje, prikupljanje podataka, analiziranje
      - Mjerenja, upitnici, ankete, intervju, promatranje...
  - Obrada prikupljenih informacija, utvrđivanje:

        - stanja pokazatelja, uzročno-posljedične veze...
    - Izrada elaborata
- Univerzalni model, **faze**:
    - (3.) projektiranje (modela) organizacije
        - Slijedi nakon istraživanja, odnosi se na željeno buduće stanje
        - Sadrži elemente/dijelove:
            - *Izrada projekta organizacije*
                - Projekt mora zadovoljiti definirane kriterije
            - *Testiranje projektiranog rješenja*
                Prikladne metode koristiti kod testiranja
            - *Elaboriranje rezultata projektiranja/dizajniranja*
- Univerzalni model, **faze**:
    - (4.) faza- aplikacija (primjena) projekta organizacije
        - Planiranje izvođenja projekta nove organizacije
            - Izrada potrebne dokumentacije-
                - dijagrami, sheme, propisi
        - Educiranje i uvježbavanje ljudi
        - Uvođenje, provedba i kontroliranje projekta nove organizacije
            - Praćenje implementacije

Faza istraživanja organizacije.

dude what?

Faza projektiranja modela nove organizacije.

Isto kao i odgovor na pitanje prije prethodnog

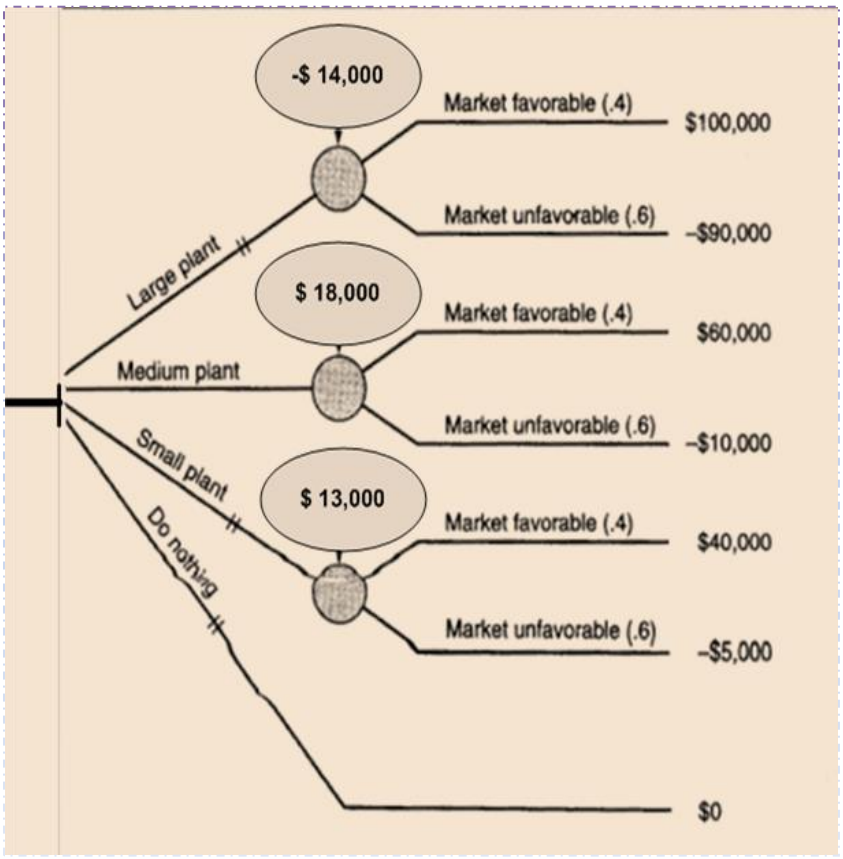
Pojam kapaciteta u organizaciji.

- Kapacitet-

- Broj jedinica koje objekt može držati, primiti, skladištiti, proizvoditi- u periodu vremena
- Kapacitet proizvodnje/usluživanja

- Projektiranje kapaciteta- želja —>
  - Visoka iskorištenost, visok povrat investicija
- Dizajnirani kapacitet- teoretski *max output* sustava u idealnim uvjetima
- Efektivni kapacitet-
- razina kapaciteta kojeg tvrka očekuje ostvariti obzirom na ograničenja

Donošenje odluke o veličini kapaciteta.



- Odlučivanje između nekoliko alternativa, uz prisutnu neizvjesnost
  - Poznate vjerojatnosti pojedinih ishoda
  - Poznati prihodi za pojedine ishode
- Tražimo “očekivane” prihode (dobiti) alternativa